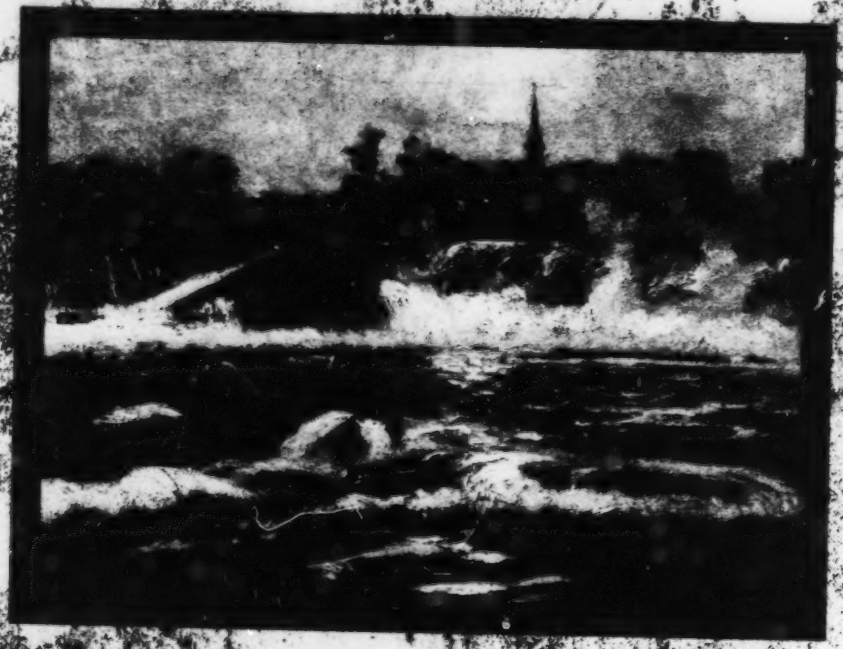


Q

92-07607/

Message du président du Conseil et chef de la Direction

Des installations plus performantes et des services améliorés

Les progrès des dernières années en ce qui touche la fiabilité du réseau et la qualité des services sont probants. Nous ordonnançons plus efficacement nos activités de base, ce qui contribue pour une large part aux améliorations constantes enregistrées depuis 1988. Par ailleurs, nous poursuivons activement de nombreux programmes destinés à renforcer notre réseau de façon permanente et à optimiser nos pratiques commerciales. C'est ainsi que depuis quelques années, nos relations avec les clients et les publics ont donné lieu à un ensemble de progrès et de rapprochements extrêmement significatifs.

La qualité totale et l'efficacité énergétique : les deux grands projets d'entreprise prennent leur envol

Au cœur de toutes nos décisions figure le client. Et c'est pour mieux le servir que nous avons mis en place, à la fin de 1990, le Défi performance, projet qui vise à implanter la gestion intégrale de la qualité à Hydro-Québec. On considère l'année 1991 comme la première étape d'une série de changements s'échelonnant sur cinq ans ; au cours de cette période, les principes et les instruments de la qualité totale s'imposeront progressivement comme les fondements du nouveau mode de gestion de l'entreprise.

Bien que notre engagement en faveur de l'efficacité énergétique remonte à plus de 20 ans, notre action dans le domaine des économies d'énergie s'est considérablement renforcée au cours des deux dernières années. Susciter, grâce à nos programmes, des économies de 9,3 TWh par année d'ici à l'an 2000 – sans compter les 3,6 TWh liés aux tendances naturelles du marché – est certes un projet ambitieux, puisque les tarifs d'électricité au Québec sont relativement bas. Mais comme la consommation énergétique per capita est passablement élevée en pays nordique, nous avons confiance de pouvoir réaliser des gains appréciables qui profiteront aussi bien à chaque consommateur qu'à toute la collectivité.

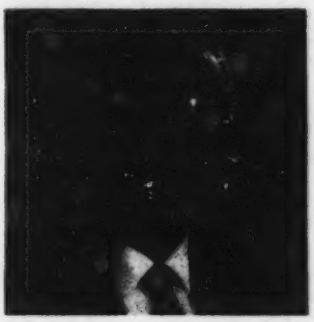
L'évolution de la demande et le programme d'équipement

Au tournant du siècle, nos programmes d'économie d'énergie et de gestion de la consommation, tout comme nos achats d'énergie auprès des producteurs indépendants, devraient entraîner un ralentissement de la demande pour de nouveaux équipements. Une fois le complexe La Grande complété, peu après le milieu de la présente décennie, nous poursuivrons la mise en service de nouvelles installations au fur et à mesure qu'évolueront les besoins en électricité. En dépit des effets néfastes de la récession, la demande devrait néanmoins continuer de s'accroître au cours des prochaines années, mais à un rythme contenu.

Offrir à la clientèle un produit et des services mieux adaptés à ses besoins tout en assurant la viabilité financière de l'entreprise : telle est la motivation profonde qui nous anime en ce début de la décennie 90.

On prévoit que les ventes au Québec progresseront surtout dans le secteur industriel. Pour leur part, les ventes à l'exportation devraient évoluer plus lentement.

Pour ce qui est des besoins d'énergie à plus long terme des réseaux voisins, tout indique qu'ils seront considérables, même s'ils peuvent être temporairement reportés en raison du ralentissement économique et des gains anticipés en économies d'énergie. Dans cette perspective, l'hydroélectricité demeure plus que jamais une option privilégiée, à la fois sur le plan économique et environnemental. Nos échanges avec les réseaux voisins du Canada et des États-Unis sont établis de longue date et les liens commerciaux qui se sont noués au fil des ans assurent à toutes les parties d'importants bénéfices réciproques.



Le cadre du développement hydroélectrique

Comme les ressources hydrauliques abondent au Québec, l'eau est depuis plus d'un siècle l'énergie motrice de notre développement, procurant des avantages indéniables à tous les niveaux. Économique, propre et renouvelable, cette ressource est exploitée dans le plus strict

respect de l'environnement naturel et humain, en accord avec le principe de développement durable auquel nous souscrivons depuis plusieurs années. Notre politique de l'environnement guide notre planification et l'ensemble de nos activités d'étude, de consultation, de construction, d'exploitation et de suivi, et nous nous conformons à cet égard à de nombreuses lois et à plusieurs procédures d'examen très rigoureuses. Nous continuons par ailleurs d'honorer les engagements que nous avons pris en 1975 en signant la *Convention de la Baie James et du Nord québécois*, une entente innovatrice conclue avec les populations autochtones du Moyen et du Grand Nord québécois.

Plus de 80 000 personnes en moyenne contribuent chaque année, directement ou indirectement, aux réalisations d'Hydro-Québec. Notre vaste expertise est le résultat des efforts conjugués de notre personnel et de celui de nos partenaires des secteurs privé et gouvernemental qui ont à cœur le succès de notre entreprise, que ce soit dans le domaine de l'environnement, de l'ingénierie ou des finances.

Des résultats financiers plus que satisfaisants

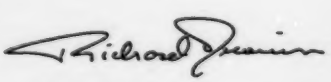
En 1991, notre bénéfice net a atteint 760 millions de dollars, et nous estimons qu'il devrait se maintenir à peu près à ce niveau au cours des prochaines années. C'est la suspension en 1991 des mesures exceptionnelles prises en 1989 et 1990 afin de relever le stock énergétique de nos réservoirs qui a permis cette hausse remarquable du bénéfice. Les apports hydrauliques de 1991, qui étaient toujours inférieurs à la normale à la fin de l'année, nous ont cependant obligés à effectuer des achats d'électricité additionnels auprès des réseaux voisins. Les conséquences financières des mesures destinées à pallier ce phénomène persistant se feront surtout sentir en 1992. Aussi comptons-nous, pour maintenir notre bonne situation financière, exercer un contrôle encore plus rigoureux sur nos charges d'exploitation, tout en continuant de faire bénéficier notre clientèle de tarifs d'électricité parmi les plus bas en Amérique du Nord.

Avantagés par la baisse marquée des taux d'intérêt en 1991 et au début de 1992, nous avons par ailleurs enregistré, et devrions encore réaliser cette année, des gains appréciables au chapitre de nos frais financiers. Vu la grande réceptivité des marchés à l'égard de nos titres, nous avons considérablement augmenté le volume des emprunts ; au-delà des fonds requis pour financer nos programmes d'activités de l'année, nous avons en effet tiré profit des conditions favorables du marché pour effectuer un préfinancement de 2 062 millions de dollars. Nous avons en outre lancé les deux premières émissions mondiales de notre histoire. D'un montant de 1 100 millions de dollars chacune, elles ont connu un vif succès auprès des investisseurs des quatre coins du globe. Ce type d'obligations vient s'ajouter à l'éventail d'instruments financiers auxquels nous avons recours pour maintenir notre présence sur différents marchés, minimiser nos risques financiers et maximiser notre financement en dollars canadiens.

Par ailleurs, trois de nos ratios financiers ont enregistré une hausse sensible en raison de l'amélioration de notre bénéfice, ce qui nous a permis de consolider notre position en regard de nos objectifs. La couverture des intérêts s'établissait ainsi à 1,10, alors que notre objectif est de 1,00, tandis que le rendement sur l'avoir propre et la marge bénéficiaire, s'ils sont restés légèrement inférieurs à nos attentes, ont fait un bond substantiel, passant respectivement de 4,8 et 6,9 % en 1990 à 8,4 et 12,1 % en 1991. En outre, si l'on fait abstraction des effets du préfinancement, notre taux de capitalisation au 31 décembre 1991 aurait été de deux centièmes inférieur aux 25,0 % visés, plutôt que 23,7 %. En hausse de 904 millions de dollars, nos investissements en immobilisations de 4 037 millions ont cependant eu pour effet de faire chuter temporairement notre taux d'autofinancement sous la barre des 30 %, soit à 27,5 %. Au cours des prochaines années, ce dernier ratio devrait se redresser rapidement puisque nous assisterons à un ralentissement de la croissance de nos investissements, qui devraient plafonner notamment en raison du report du projet Grande Baleine.

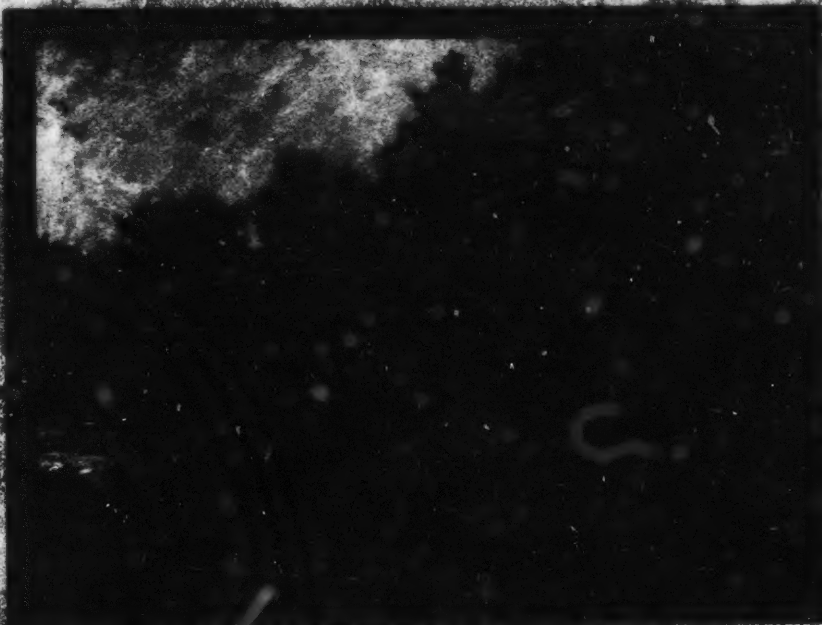
Bien appuyées par un plan de financement rigoureux, des stratégies optimales de gestion des risques et un personnel hautement qualifié, nos diverses pratiques financières demeurent un élément clé de notre réussite sur les marchés des capitaux. Plus que jamais, les investisseurs nous ont témoigné leur confiance en nous prêtant une somme record de 5 897 millions de dollars en 1991. Les membres de nos syndicats financiers ont de leur côté grandement contribué à nos efforts visant à rendre disponibles plusieurs titres obligataires répondant bien aux besoins de toutes les parties, tant sur le marché canadien que sur de nombreux marchés internationaux. D'ores et déjà, nos relations avec les investisseurs sont inscrites sous le signe d'un partenariat dynamique et donnent lieu à des échanges fructueux et prometteurs.

Le président du Conseil et chef de la Direction,



Richard Drouin, c.r.
Le 10 mars 1992

Données générales



W. Goodridge Roberts

Trees and Water

© 1992, W. G. Roberts/Vis*Art Droit D'auteur inc.

Hydro-Québec en bref 1987-1991

	1987	1988	1989	1990	1991
Indicateurs financiers (en milliards de dollars)					
Actif total	31,6	31,7	33,9	36,7	41,9
Dette à long terme	21,2	20,6	22,0	24,1	28,1
Avoir de l'actionnaire	7,5	7,9	8,2	8,6	9,4
Données d'exploitation					
Énergie vendue (en milliards de kilowattheures)					
Total	152,9	145,3	137,5	135,2	137,0
Québec	124,1	128,4	127,8	126,0	127,2
Hors Québec	28,8	16,9	9,7	9,2	9,8
Puissance installée[1] (en milliers de mégawatts)	24,5	24,6	25,1	25,7	26,8
Demande de pointe pour l'hiver débutant en décembre[2] (en milliers de mégawatts)	26,3	26,8	27,3	27,5	29,9
Nombre total d'abonnements (en milliers)	2 947	3 032	3 086	3 151	3 216
Effectif permanent (en milliers)	18,9	19,3	19,4	20,1	20,8

1. Hydro-Québec dispose également de la majeure partie de la production de la centrale de Churchill Falls, d'une puissance nominale de 5 428 mégawatts.
2. Inclut les engagements d'Hydro-Québec envers La Compagnie hydroélectrique Manicouagan.

Principales données sur les entreprises publiques d'électricité du Canada 1990

	Hydro-Québec	British Columbia Hydro and Power Authority*	Saskatchewan Power Corporation	Manitoba Hydro*	Ontario Hydro	Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick*	Nova Scotia Power Corporation*	Newfoundland and Labrador Hydro
Produits totaux (en millions de dollars)	5 883	1 909	675	703	6 484	909	636	359
Bénéfice avant intérêts et perte de change (en millions de dollars)	2 838	946	253	305	1 917	231	191	179
Bénéfice net (en millions de dollars)	404	207	118	49	129	8	24	22
Immobilisations (en milliards de dollars)	33,3	8,4	2,4	4,3	35,1	2,8	1,8	2,1
Ventes (en milliards de kilowattheures)	135,1	44,0	11,9	18,5	136,7	17,8	8,7	32,2
Couverture des intérêts[1]	1,04	1,19	1,45	0,86	0,62	1,44	0,88	1,22
Taux de capitalisation[1] (%)	24,8	20,6	16,6	3,7	17,3	14,1	3,5	22,6
Autofinancement[1] (%)	30,7	32,4	–21,7	18,4	22,1	22,7	15,0	32,2
Marge bénéficiaire[1] (%)	6,9	9,2	17,5	6,9	2,0	0,9	3,8	6,0
Part de la construction en cours dans les immobilisations (%)	14,3	3,7	15,0	21,0	29,8	16,0	22,1	1,0
Puissance installée (en mégawatts)	25 682[2]	10 466	2 843	4 422	31 150	3 222	1 964	7 243[3]
Production (en milliards de kilowattheures)	115,0	47,3	13,1	20,9	123,6	15,7	9,4	34,9
• hydraulique (%)	94	97	32	99	30	21	12	95
• nucléaire (%)	4	0	0	0	48	37	0	0
• thermique (%)	2	3	68	1	22	42	88	5

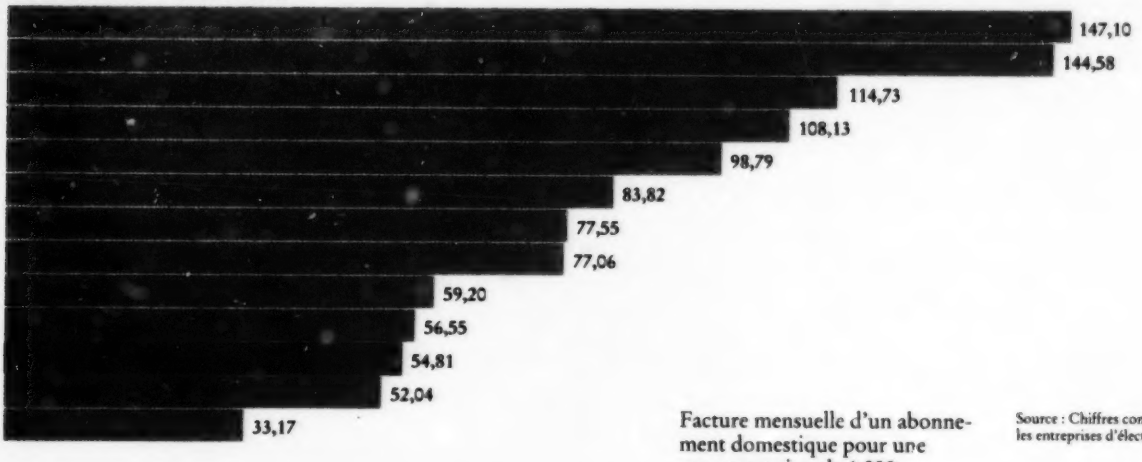
* Pour l'année terminée le 31 mars 1991.

1. Voir la méthode de calcul à la page 27.
2. Hydro-Québec dispose également de la majeure partie de la production de la centrale de Churchill Falls, d'une puissance nominale de 5 428 mégawatts.
3. Inclut la puissance installée des centrales de Churchill Falls et de Twinco (5 653 mégawatts).

Coût de l'électricité dans le monde 1991

(en dollars)

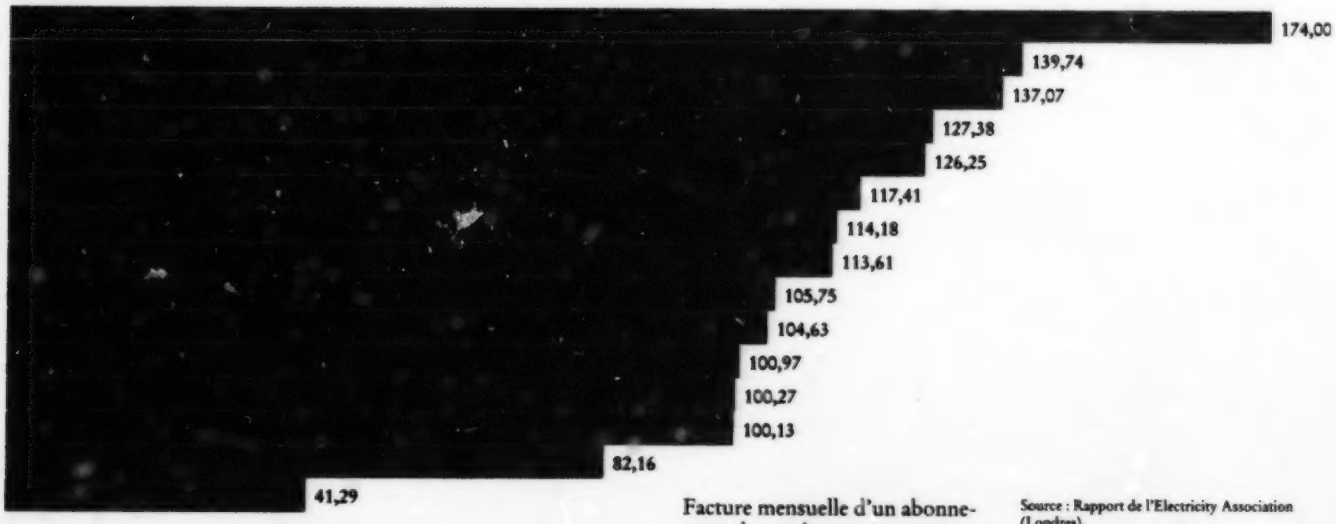
CANADA ET ÉTATS-UNIS



Facture mensuelle d'un abonnement domestique pour une consommation de 1 000 kilowattheures, taxe de vente non comprise, au 1er mai 1991.

Source : Chiffres communiqués directement par les entreprises d'électricité visées.

EUROPE ET JAPON



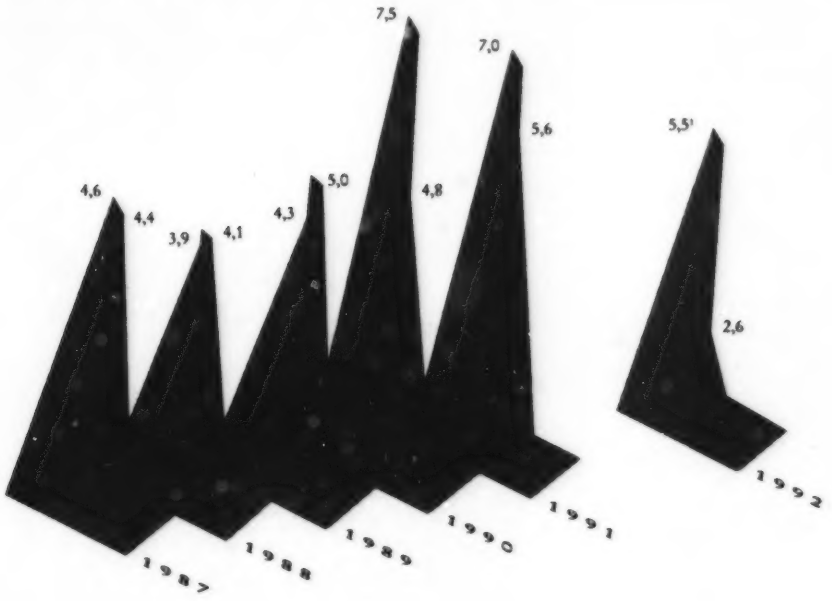
Facture mensuelle d'un abonnement domestique pour une consommation de 625 kilowattheures, toutes taxes comprises, au 1er janvier 1991.

Source : Rapport de l'Electricity Association (Londres).

Hausses tarifaires moyennes (Hydro-Québec) 1987-1992

(en pourcentage)

PRÉVISIONS



Hausse tarifaire moyenne au 1er mai

Hausse de l'indice des prix à la consommation au Canada

1. Hausse tarifaire moyenne à être approuvée par le gouvernement du Québec.

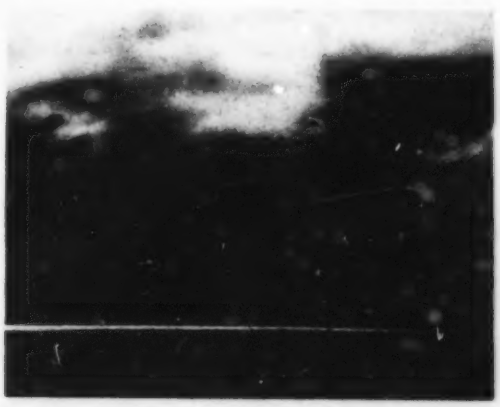
Principales installations
Complexe La Grande
Saint-Maurice

Puissance installée par type de centrales 1991

	(en mégawatts)
Centrales hydroélectriques	
La Grande – phase I	
La Grande-2	5 328
La Grande-4	2 651
La Grande-3	2 304
Beauharnois	1 653
Manic-5	1 351
Manic-3	1 183
Manic-5-PA	1 064
Manic-2	1 015
La Grande-2-A	999[1]
Autres (45 centrales de moins de 1 000 MW)	7 535
	25 083
Centrales thermiques	
Gentilly-2 (nucléaire)	685
Tracy (classique)	600
De La Citière et Cadillac (turbines à gaz)	363
Autres (22 groupes diesels)	108
	1 756
Puissance installée totale	**26 839[2]**

Potentiel hydroélectrique économiquement aménageable 1991

Centrales ou complexes hydroélectriques futurs	Puissance disponible à la pointe (en mégawatts)	Production annuelle moyenne (en térawattheures)
Région nord-ouest		
La Grande – phase II		
La Grande-1[3]	1 310	7,3
Laforge-1[3]	820	4,5
Brisay[3]	380	2,3
Laforge-2	290	1,8
Eastmain-1	470	2,7
Grande-Baleine	3 160	16,2
Nottaway-Broadback-Rupert (NBR)	8 440	45,3
	14 870	**80,1**
Région Côte-Nord		
Sainte-Marguerite	790	4,1
La Romaine	1 610	8,3
	2 400	**12,4**
Région Saint-Laurent		
Ashuapmushuan	730	3,5
Haut-Saint-Maurice	600	2,8
	1 330	**6,3**
Autres centrales	200	0,9
Potentiel total	**18 800**	**99,7**



1. Au 31 décembre 1991, trois groupes de La Grande-2-A étaient en service. Cette centrale de six groupes dont la construction doit se terminer en 1992 aura une puissance totale de 1 998 mégawatts.
2. Hydro-Québec dispose également de la majeure partie de la production de la centrale de Churchill Falls, d'une puissance nominale de 5 428 mégawatts.
3. En construction.

Principaux paramètres du cadre financier d'Hydro-Québec 1991-1994

	PRÉVISIONS			
	1991	1992	1993	1994
Taux de croissance du produit intérieur brut réel du Québec (en %)	-1,5	2,4	3,5	3,3
Taux de croissance du volume des ventes d'Hydro-Québec (en %)	1,4	6,1	5,2	3,9
Hausse de l'indice des prix à la consommation au Canada (en %)	5,6	2,6	3,3	3,7
Taux d'intérêt des obligations de 10 ans et plus (en %)				
• Gouvernement du Canada	9,7	8,6	9,2	8,4
• Gouvernement des États-Unis	8,0	7,3	7,9	7,7
Taux de change du dollar canadien en dollar des États-Unis au 31 décembre	0,865	0,840	0,826	0,813

Renseignements économiques sur le Québec

Produit intérieur brut réel (1990) (en millions de dollars de 1986)		114 990
Croissance moyenne du produit intérieur brut réel (1986-1990)		2,9 %
Croissance moyenne de l'indice des prix à la consommation (1986-1990)		4,2 %
Croissance moyenne des investissements non résidentiels (1986-1990)		10,8 %
Diminution du déficit budgétaire (1986-1990)		0,9 %
Diminution des besoins financiers nets (1986-1990)		14,7 %
Part relative des principaux secteurs d'activité économique dans le produit intérieur brut (1990)		
• Primaire		3,3 %
• Construction		6,4 %
• Fabrication (1986)		20,4 %
- Aliments et boissons	13,1 %	
- Papier et produits connexes	12,3 %	
- Métaux primaires	8,1 %	
- Chimie	7,3 %	
- Produits électriques et électroniques	7,2 %	
- Transport	7,0 %	
- Habillement	6,8 %	
- Autres	38,2 %	
• Services		69,9 %
Part relative des exportations dans le produit intérieur brut (1990)		14,8 %
Population (1990)		6 969 500
• Part relative de la population canadienne		26,2 %
Part relative du produit intérieur brut québécois dans le produit intérieur brut canadien (1990)		23,1 %

Les projets d'aménagement : sous le signe de la consultation

À titre d'entreprise publique, Hydro-Québec évolue dans un cadre juridique complexe en matière d'aménagement et d'environnement. Celui-ci touche notamment son Plan de développement triennal, qui renferme les prévisions de la demande d'électricité, le programme d'équipement, ainsi qu'une évaluation des aspects économiques et environnementaux des divers projets mis de l'avant. Avant d'être approuvé par le gouvernement, ce document – élaboré à la suite de nombreuses rencontres publiques – est soumis à une commission parlementaire multipartite, qui tient des audiences publiques à ce sujet.

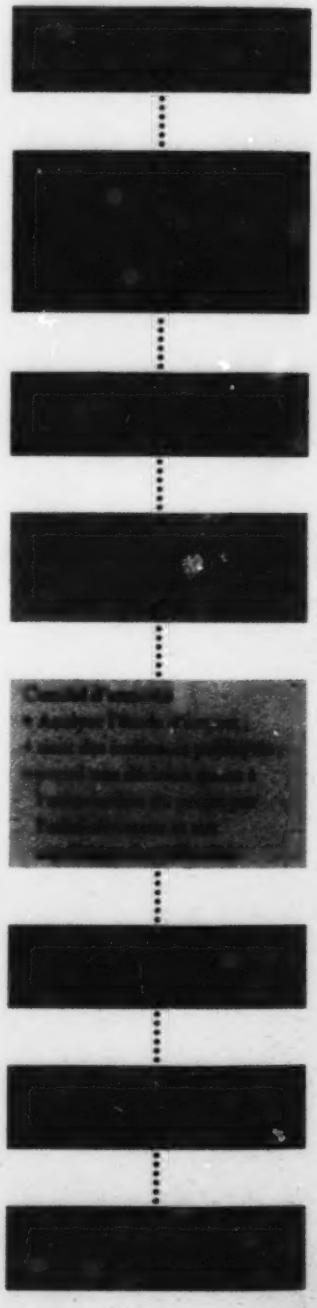
De même, tout projet d'aménagement doit satisfaire à un ensemble de lois et de règlements. Avant d'aller de l'avant, Hydro-Québec doit obtenir des autorisations gouvernementales, tant à l'étape de l'avant-projet qu'à celle de la construction. Ces autorisations ne sont accordées qu'au terme d'un processus d'évaluation environnementale très poussé, lequel comprend également des audiences publiques. Loin de constituer une contrainte, ce processus représente en fait pour Hydro-Québec la meilleure garantie de réaliser ses projets. Au fil des études et des consultations publiques, l'entreprise modifie ses projets de façon à les rendre plus acceptables sur le plan environnemental.

Pour Hydro-Québec, le respect de l'environnement est à la fois un engagement moral et légal. C'est pourquoi l'entreprise procède à de multiples études et consultations avant d'entreprendre la réalisation de ses projets.

Par exemple, le projet Grande Baleine, qui est régi par la *Convention de la Baie James et du Nord québécois* (CBJNQ), est soumis à quatre processus d'évaluation : un provincial et un fédéral au sud du 55e parallèle (procédure crie), et deux autres au nord du 55e parallèle (procédure inuit). Les deux gouvernements se partagent les études selon leurs champs de compétence. L'entreprise est également assujettie au Processus fédéral d'examen et d'évaluation en matière environnementale (PFEEE).

Les parties en cause ont signé en janvier 1992 un protocole d'accord sur l'harmonisation des différents processus d'évaluation. Celui-ci prévoit notamment la tenue d'audiences conjointes et le versement d'une importante aide financière aux Autochtones afin qu'ils puissent assumer le coût de leur participation.

Les différents comités chargés d'examiner les projets sont formés de représentants des gouvernements du Québec et du Canada ainsi que des communautés crie ou inuit, selon le cas. À titre d'exemple, le tableau ci-contre illustre les étapes du processus provincial inuit.



La Convention de la Baie James et du Nord québécois : une entente innovatrice

La *Convention de la Baie James et du Nord québécois* constitue une entente unique en Amérique du Nord. Elle se fonde sur deux grands principes : la reconnaissance du droit des Autochtones de se développer en préservant leur culture et leur mode de vie traditionnel ; et la reconnaissance du droit du Québec d'exploiter les ressources de tout son territoire, au bénéfice de l'ensemble de la population.

Signée en 1975 par le Grand Conseil des Cris du Québec, l'Association des Inuit du Nord du Québec, les gouvernements du Québec et du Canada ainsi qu'Hydro-Québec, la Convention a d'abord permis de mener à bien le complexe La Grande. Afin de répondre aux besoins énergétiques du Québec à long terme, elle prévoyait également la réalisation des projets futurs comme celui de Grande Baleine. Depuis sa signature, la Convention a fait l'objet de dix amendements, et six nouvelles ententes ont été signées, fruit de la collaboration constante entre les parties.

La Convention touche tous les aspects de l'organisation du territoire :

- l'autonomie gouvernementale des Cris et des Inuit ;
- l'administration de la justice, les services sociaux et de santé, l'éducation ainsi que le développement social et économique ;
- les droits de chasse, de pêche et de piégeage ;
- la protection de l'environnement, et notamment le rôle des Cris et des Inuit au sein des comités d'évaluation environnementale.

Le territoire conventionné, où vivent quelque 18 000 Cris et Inuit, couvre 1 066 000 km² (411 615 mi²). Il est divisé en trois catégories :

- les terres de la catégorie I (14 025 km² / 5 415 mi²) sont réservées à l'usage exclusif des communautés autochtones locales ;
- les Autochtones ont des droits exclusifs de chasse, de pêche et de piégeage sur les terres de la catégorie II (162 325 km² / 62 680 mi²) et participent à leur gestion ;
- la plupart des projets d'aménagement touchent des terres de la catégorie III (889 650 km² / 343 520 mi²) ; les Autochtones y ont également des droits de chasse, de pêche et de piégeage, dont certains sont exclusifs.

■ Territoire régi par la Convention de la Baie James et du Nord québécois

Quelques faits

En vertu de la Convention de 1975 et des ententes qui ont suivi, Hydro-Québec ainsi que les gouvernements du Québec et du Canada ont versé à ce jour 505 millions de dollars en compensation aux Cris, aux Inuit et aux Naskapis.

Depuis la signature de la Convention, le nombre de familles autochtones vivant de la chasse, de la pêche et du piégeage a doublé. Celles-ci bénéficient du Programme de sécurité du revenu des chasseurs et trappeurs cris.

Les compensations ont permis aux Autochtones d'établir plusieurs entreprises florissantes : Air Creebec, Air Inuit, Cree Yamaha, Cree Construction, etc.

Les communautés autochtones dirigent leurs propres services sociaux et de santé.

Chez les Cris, depuis le milieu des années 70, la mortalité infantile a diminué de moitié, l'espérance de vie s'est accrue de plus de 20 ans et la population a augmenté de 3,5 % par année, deux fois plus que dans le reste du Québec.

Le Conseil scolaire cri et le Conseil scolaire Kativik sont dirigés par des représentants élus des deux communautés. Le cri et l'inuktitut sont les langues d'enseignement jusqu'en troisième année.

Clé du développement hydroélectrique futur, la Convention de la Baie James et du Nord québécois *permet à Hydro-Québec d'exploiter les ressources de ce territoire au bénéfice de tous et dans le respect de chacun.*

Le programme d'emprunt : une planification et une diversification soutenues

Depuis plusieurs années, Hydro-Québec a recours aux marchés financiers internationaux pour assurer son financement. Dans le contexte actuel de globalisation des marchés et de concurrence accrue, l'entreprise se doit de planifier soigneusement ses activités en cette matière. C'est pourquoi elle s'est dotée d'un plan stratégique de financement qui établit annuellement les stratégies à déployer pour répondre à ses besoins à court, moyen et long termes.

Hydro-Québec a récemment révisé à la baisse ses besoins financiers pour les dix prochaines années, en raison notamment du report du projet Grande Baleine. S'ils demeurent néanmoins élevés, les besoins seront moins importants que prévu pour les deux ou trois prochaines années.

Le plan stratégique de financement comporte entre autres une évaluation prudente de la capacité des différents marchés à absorber les émissions de nouveaux titres, de façon à maintenir une certaine rareté et à soutenir la demande. En outre, les échéances des nouvelles émissions sont fixées en fonction des échéances des dettes actuelles.

Afin de diversifier ses sources de financement, Hydro-Québec s'est lancée il y a plusieurs années à la conquête des principaux marchés financiers. Aujourd'hui, elle maintient sa présence sur ceux-ci en offrant régulièrement des émissions de taille suffisante pour en assurer la liquidité et ainsi soutenir un marché secondaire actif. Le recours à des conventions de crédits croisés lui assure par ailleurs une protection contre le risque de change.

Pour maintenir sa position sur la scène financière internationale, Hydro-Québec a élaboré un ambitieux programme de rapprochement avec les investisseurs et les courtiers. Cette démarche vise également à élargir la base de ses investisseurs.

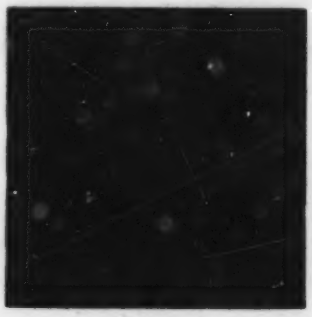
Par ailleurs, les responsables du financement de l'entreprise effectuent un suivi serré des marchés financiers internationaux. L'équipe est en liaison constante avec divers partenaires établis à travers le monde, consulte régulièrement les membres des neuf syndicats financiers qui gèrent les émissions d'Hydro-Québec, et entretient des liens étroits avec plusieurs investisseurs institutionnels.

Grâce à leur dynamisme et à leur connaissance approfondie des marchés, les responsables du financement peuvent évaluer la demande sur chacun de ceux-ci et offrir des émissions au moment le plus opportun pour les investisseurs. D'autre part, ils gèrent activement les facteurs qui influent sur le coût de financement tels que les taux de change et d'intérêt. En ayant recours aux produits dérivés, ils peuvent fixer ces paramètres au moment le plus approprié, indépendamment du moment de l'émission.

L'entreprise a par ailleurs conçu un programme de diversification de ses outils de financement. Si, par le passé, elle a concentré l'essentiel de son activité sur le marché obligataire, elle s'intéresse actuellement au papier commercial et aux billets multi-devises à moyen terme. En 1991, elle a de plus utilisé pour la première fois le mode d'émission d'obligations de type mondial. Grâce à ces nouveaux outils, Hydro-Québec est en mesure de rejoindre divers investisseurs dont les besoins sont différents de ceux du marché de ses obligations traditionnelles. Dans une perspective d'avenir, enfin, elle étudie des modes de financement alternatifs.

Une telle diversification, alliée à une planification rigoureuse de ses activités, permet à Hydro-Québec de réaliser un de ses objectifs fondamentaux : se financer au meilleur coût possible.

Une planification rigoureuse des émissions et des échéances, des outils et des sources de financement diversifiés, des relations dynamiques avec ses partenaires : telles sont les lignes de force du plan de financement d'Hydro-Québec.



L'exportation d'électricité : un lien naturel à préserver

Depuis plusieurs décennies, Hydro-Québec vend de l'électricité à ses réseaux voisins du Canada et des États-Unis. Chacun y trouve son compte : Hydro-Québec optimise l'utilisation de ses ressources hydroélectriques et consolide ses assises financières, tandis que ses partenaires bénéficient d'une source d'approvisionnement fiable, peu polluante et à prix avantageux.

La mission première d'Hydro-Québec est de fournir à sa clientèle québécoise de l'énergie au meilleur prix, tout en assurant sa stabilité financière à long terme. En vue de maximiser les retombées de chaque kilowattheure produit aux fins de la consommation au Québec, l'entreprise exploite son réseau avec une grande souplesse sur le plan de la gestion de l'offre et de la demande.

Le projet d'efficacité énergétique, qui touche aussi bien la clientèle résidentielle qu'industrielle, constitue le principal levier dont l'entreprise dispose pour gérer la croissance de la demande au Québec. Du côté de l'offre, l'entreprise a mis en place un processus de planification qui lui permet de réviser régulièrement son programme d'équipement en fonction de la demande tant québécoise qu'extérieure. Le développement à long terme se fait centrale par centrale, de façon à s'adapter à l'évolution de la demande. À plus court terme, l'entreprise a la possibilité d'acheter de l'énergie à des producteurs indépendants québécois.

Hydro-Québec a aussi mis sur pied une stratégie d'échange avec ses réseaux voisins. Ainsi, elle peut importer de l'énergie pour combler des besoins temporaires, particulièrement en période de pointe. Mais l'élément majeur de cette stratégie est la politique d'exportation qui, à l'heure actuelle, repose surtout sur la vente à long terme d'un maximum de 10 % de la capacité de production disponible. Bien que les futures installations ne soient planifiées qu'en fonction des besoins du marché québécois, leur devancement permet de réaliser des ventes profitables au-delà de nos frontières. Cela n'exige pas d'investissements additionnels, puisque aucune centrale ni aucune ligne de transport n'est construite aux seules fins de l'exportation.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le contrat de 1 000 MW qu'Hydro-Québec a négocié avec la New York Power Authority. Cette demande supplémentaire est déjà intégrée aux prévisions sur lesquelles se base le programme d'équipement. Par conséquent, en reportant à novembre 1992 la date limite pour ratifier le contrat, les deux parties se donnent toute la latitude voulue pour bien évaluer les nouvelles conditions énergétiques qui prévalent sur leurs marchés respectifs. À cet égard, Hydro-Québec dispose d'une grande souplesse pour s'adapter aux fluctuations de la demande et retarder la construction de nouvelles installations lorsque cela s'avère nécessaire.

Il ne fait aucun doute que l'État de New York aura tôt ou tard besoin de davantage d'électricité. Or l'hydroélectricité constitue pour plusieurs États du nord-est la seule source d'énergie non polluante à laquelle ils ont directement accès. À plus ou moins long terme, l'option hydroélectrique s'impose donc comme la plus avantageuse, tant sur le plan environnemental qu'économique.

Pour les uns comme pour les autres, les contrats d'exportation représentent une excellente affaire, un lien naturel à préserver.

René Richard

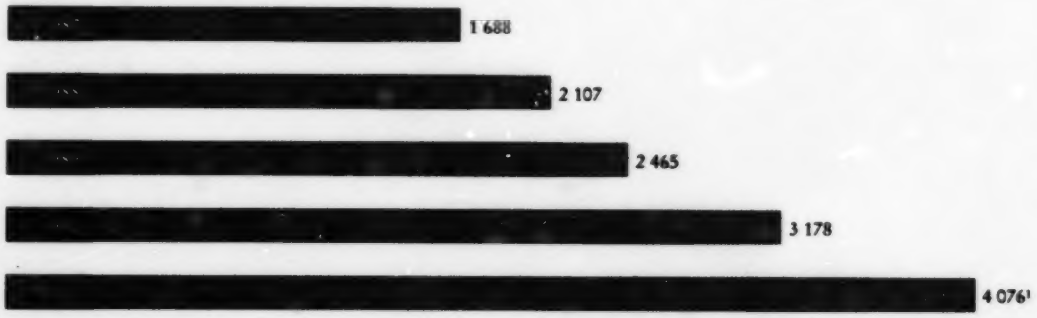
Cap-aux-Oies

© 19[illegible], Fondation René Richard

Investissements bruts 1987-1994

(en millions de dollars)

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
1987-1991 : 24,7 %
1991-1994 : 8,9 %
1987-1994 : 17,6 %



PRÉVISIONS

- Production
- Transport
- Distribution
- Divers

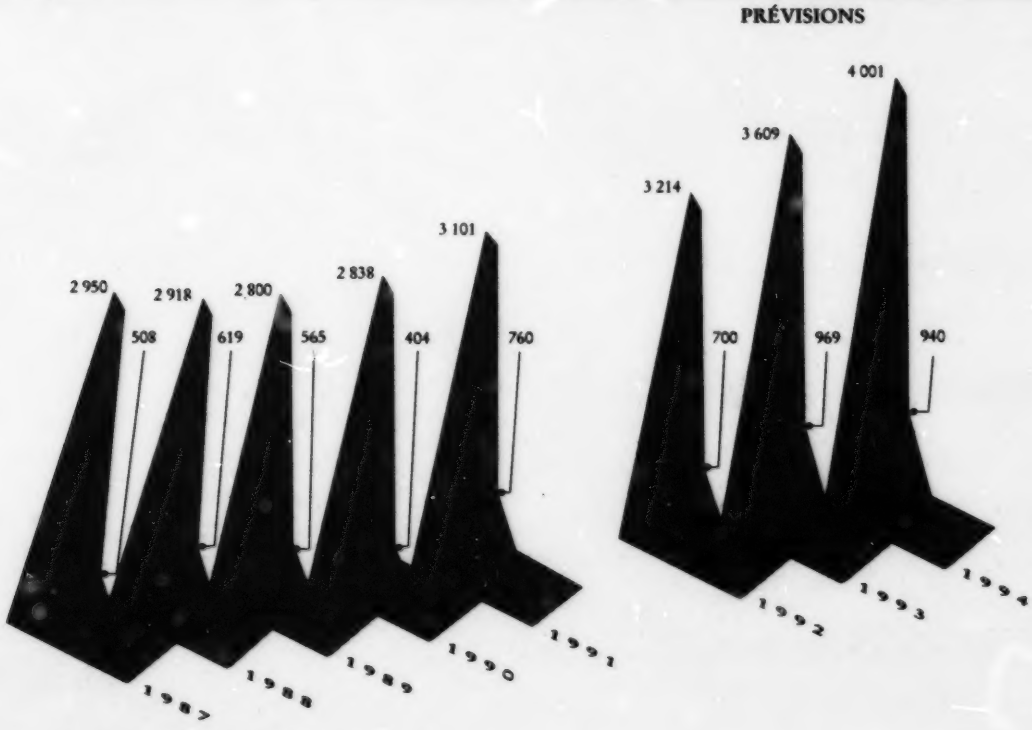
Ces investissements sont nécessaires pour répondre à la demande d'électricité au Québec, pour renouveler les équipements, pour améliorer la fiabilité du parc de production et du réseau, et pour mettre en place le projet d'efficacité énergétique.

1. Depuis 1991, les investissements en répartition sont classés sous les rubriques Transport et Distribution, alors qu'auparavant les données étaient entièrement classées sous la rubrique Transport.

Bénéfice net 1987-1994

(en millions de dollars)

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
1987-1991 : 10,6 %
1991-1994 : 7,3 %
1987-1994 : 9,2 %



Bénéfice avant intérêts et perte de change

Bénéfice net

GRILLE DE SENSIBILITÉ DU BÉNÉFICE NET DE 1992

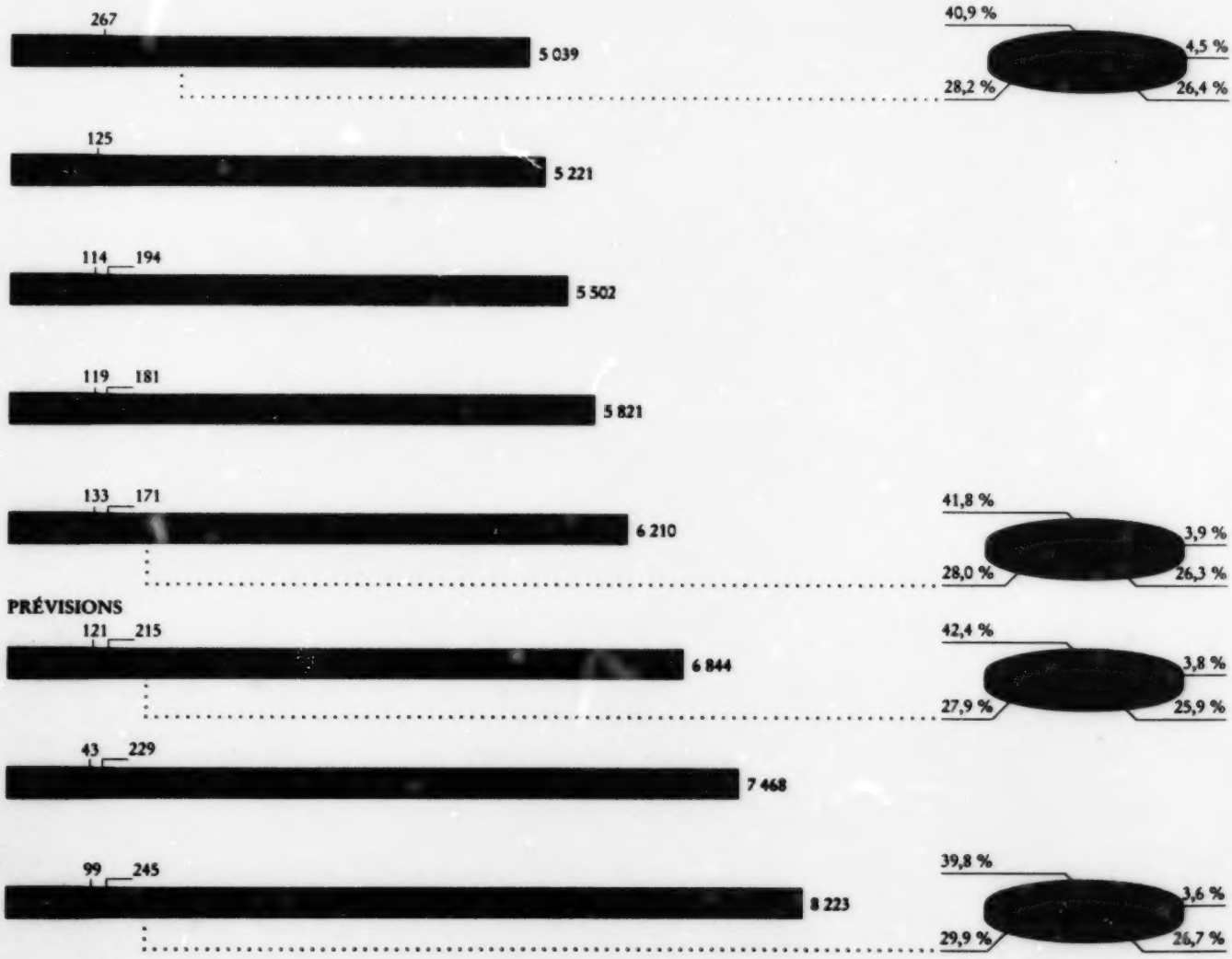
Paramètre	Variation	Variation du bénéfice net (en millions de dollars)
Charges d'exploitation	+ 1 %	– 20
Taux d'intérêt	+ 1 %	– 24
Taux de change du dollar canadien en dollar des États-Unis	+ 0,01 $ US	+ 11
Taux de change du dollar canadien par rapport à un panier de devises autres que le dollar des États-Unis	+ 1 %	+ 3

La reprise des mesures exceptionnelles utilisées pour rehausser les stocks énergétiques ainsi que l'introduction de frais relatifs à la garantie du gouvernement sur la dette à long terme sont les principaux facteurs qui expliquent le retard dans l'amélioration du bénéfice net qui était prévue pour 1992. Toutefois, les résultats financiers de 1992 à 1994 permettront d'assurer la couverture des intérêts.

Produits des ventes d'électricité 1987-1994

(en millions de dollars)

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
1987-1991 : 5,4 %
1991-1994 : 9,8 %
1987-1994 : 7,2 %



- Canada (sauf le Québec)
- États-Unis
- Québec

Les prévisions des ventes sont basées exclusivement sur des livraisons d'électricité régulière.

- Domestique et agricole
- Général et institutionnel
- Industriel
- Autres

Sommaire des contrats avec les réseaux voisins

	Début des livraisons/ réceptions	Date d'expiration	Puissance (MW)	Livraisons / réceptions d'énergie maximales annuelles (TWh)	totales (TWh)
Contrats de vente de puissance et d'énergie garanties					
CANADA					
Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick	1988	1994	50-350	3,5	20,0
Cornwall Electric	1985	1999	55	0,5	7,2
ÉTATS-UNIS					
New York Power Authority	1978	1998	800	3,0[1]	–
New York Power Authority[2]	1995[3]	2016	1 000[4]	6,6	131,0
New York Power Authority[2]	1999	2018	800	3,0[5]	60,0
Vermont Department of Public Service	1985	1995	150	1,3	13,0
Vermont Joint Owners[2]	1990	2020	374[6]	2,5	51,6
Contrat de vente d'énergie garantie					
ÉTATS-UNIS					
New England Utilities	1990	2000	–	7,0	70,0
Contrats de vente d'énergie excédentaire[7]					
ÉTATS-UNIS					
Nepool Participants	1986	1997	–	4,0	33,0
New York Power Authority	1984	1997	–	11,0	111,0
Contrats d'achat de puissance et d'énergie garanties					
CANADA					
Alcan	1992	1995	33-100	0,4	1,3
ÉTATS-UNIS					
Central Vermont Public Service Corporation[8]	1991	1996	50	0,3	1,4
Central Vermont Public Service Corporation[8]	1991	2012	25	0,2	3,5
Contrats d'achat de puissance garantie					
CANADA					
Gulf Power	1970	–	3	–	–
Commission d'énergie électrique du Nouveau-Brunswick	1991	2011	200-400	–	–
ÉTATS-UNIS					
New York Power Authority	1989	2011	400[9]	–	–

1. L'entente relative à l'énergie associée est régulièrement soumise à des négociations. Les livraisons se font d'avril à octobre.
2. Contrat conclu dans le cadre de l'objectif de vente à long terme de 3 500 mégawatts.
3. Ce contrat fait présentement l'objet de discussions entre Hydro-Québec et la NYPA ; on envisage notamment le report du début des livraisons. De plus, il peut être résilié sans pénalité par l'une ou l'autre des parties d'ici le 30 novembre 1992.
4. 500 MW en 1995-1996 et en 2015-2016.
5. Les livraisons se font d'avril à octobre.
6. Les Vermont Joint Owners peuvent se prévaloir d'options leur permettant de réduire la puissance maximale de 38 mégawatts.
7. Les quantités d'énergie offertes dépendent de la disponibilité des surplus.
8. Lettres d'entente.
9. Les réceptions ont lieu de novembre à mars.

Charges
1987-1994

(en millions de dollars)

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
1987-1991 : 10,7 %
1991-1994 : 10,5 %
1987-1994 : 10,6 %

■ Exploitation

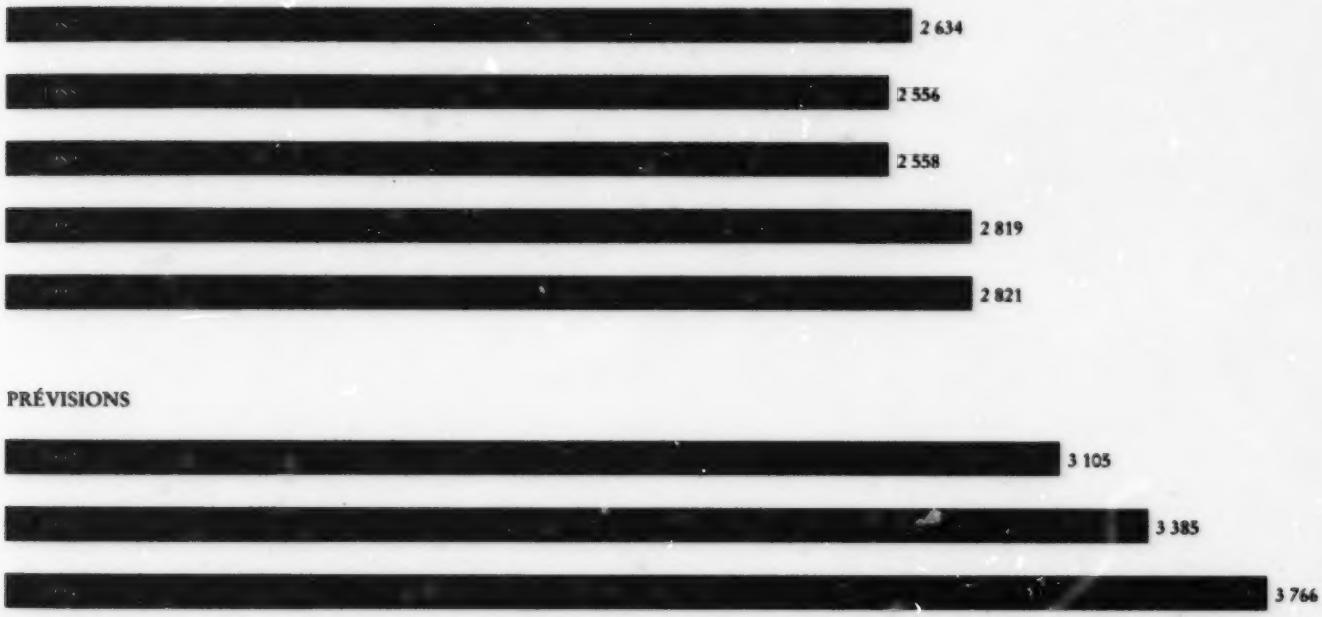
■ Achats d'électricité, amortissement des immobilisations et taxes

La croissance des charges résultera principalement des programmes d'efficacité énergétique et d'amélioration de la qualité du service, des achats d'électricité auprès des producteurs indépendants et de l'introduction de frais relatifs à la garantie du gouvernement sur la dette à long terme.

Intérêts et perte de change 1987-1994

(en millions de dollars)

CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
1987-1991 : 1,7 %
1991-1994 : 10,1 %
1987-1994 : 5,2 %



■ Frais d'emprunt capitalisés au poste Construction en cours

■ Intérêts et perte de change

Politique financière

Objectif	*Principales stratégies*
Améliorer la position financière d'Hydro-Québec afin d'entreprendre la reconstitution de la marge de manœuvre souhaitée et de soutenir les développements à réaliser en cherchant à atteindre les ratios financiers suivants : – couverture des intérêts d'au moins 1,0 ; – taux de capitalisation d'au moins 25 % ; – rendement sur l'avoir propre supérieur au coût moyen de la dette ; – taux d'autofinancement d'au moins 30 %.	• Contrôler l'évolution des coûts et poursuivre les efforts visant l'amélioration de la productivité. • Implanter la nouvelle approche de gestion basée sur la qualité : Défi performance. • Minimiser les coûts de financement et gérer les risques financiers. • Proposer des hausses de tarifs qui tendent à rejoindre les coûts de fourniture et qui appuient les programmes d'efficacité énergétique.

Activités de financement

Objectifs	*Principales stratégies*
1. Assurer la réalisation du programme d'emprunt, quelles que soient les conditions des marchés financiers.	• Maintenir l'accès aux marchés financiers internationaux. • Élargir l'éventail des outils de financement disponibles. • Élargir la base d'investisseurs.
2. Rechercher des financements au meilleur coût tout en visant à limiter les risques de change.	• Privilégier des financements en dollars canadiens. • Utiliser les financements en dollars des États-Unis comme première solution de rechange à cause des revenus en dollars des États-Unis. • Rechercher des financements en devises couverts par des conventions de crédits croisés *(swaps)* ou d'autres instruments de couverture.
3. Rechercher une structure de taux d'intérêt qui minimise les risques financiers, et en particulier chercher à atteindre la proportion appropriée entre la dette à taux fixe et la dette à taux variable.	• Maintenir la part de la dette à taux variable dans la plage de 5 à 20 %. • Développer des instruments de dette dont le coût est fonction des prix de produits auxquels l'entreprise est vulnérable.
4. Viser le meilleur étalement possible des échéances de façon à faciliter le refinancement de la dette.	• Privilégier des échéances de 10 ans et plus.
5. Assurer une gestion efficace de la dette en cours.	• Évaluer périodiquement le portefeuille de dettes et de *swaps*. • Établir un programme de *swaps* de devises pour couvrir la dette existante. • Renégocier et refinancer les emprunts dans la mesure où ces opérations permettent à Hydro-Québec de réduire le coût de la dette.

Principaux ratios financiers 1987-1994

COTES FINANCIÈRES ACTUELLES SUR LA DETTE À LONG TERME

Duff and Phelps : AA
Moody's : Aa3
Standard and Poor's : AA–

Canadian Bond Rating Service : AA
Dominion Bond Rating Service : A (high)

						PRÉVISIONS		
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Couverture des intérêts	1,25	1,26	1,12	1,04	1,10	1,06	1,09	1,09
Taux de capitalisation (%)	24,9	26,2	25,9	24,8	23,7	23,5	23,9	23,8
Rendement sur l'avoir propre (%)	7,0	8,0	7,0	4,8	8,4	7,2	9,2	8,1
Taux d'autofinancement (%)	41,0	34,0	30,0	30,7	27,5	27,2	32,8	32,8
Marge bénéficiaire (%)	10,0	11,7	10,2	6,9	12,1	10,1	12,8	11,3

Couverture des intérêts = Bénéfice avant intérêts et perte de change + Revenu net de placements / Charges d'intérêt brut[1]

Taux de capitalisation = Avoir de l'actionnaire / Avoir de l'actionnaire + Dette à long terme + Billets à payer + Tranche à moins d'un an de la dette à long terme + Dette à perpétuité

Rendement sur l'avoir propre = Bénéfice net / Avoir de l'actionnaire (moyenne de l'année)

Taux d'autofinancement = Liquidités provenant de l'exploitation – Dividendes déclarés / Investissements + Rachat de dette à long terme

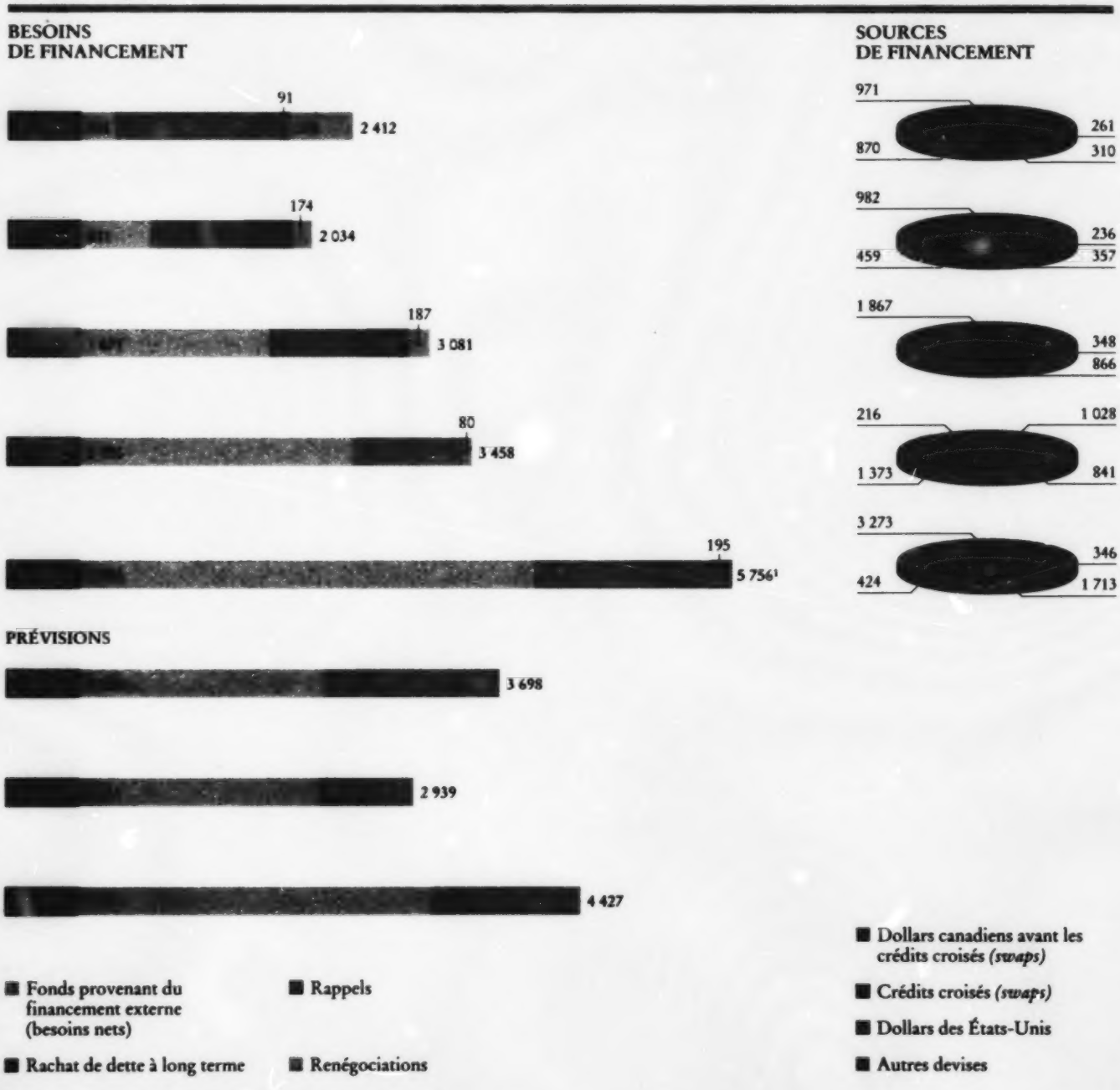
Marge bénéficiaire = Bénéfice net / Produits

1. Intérêts sur titres d'emprunt + Amortissement de l'escompte et des frais d'émission relatifs aux emprunts.

Besoins et sources de financement 1987-1994

(en millions de dollars)

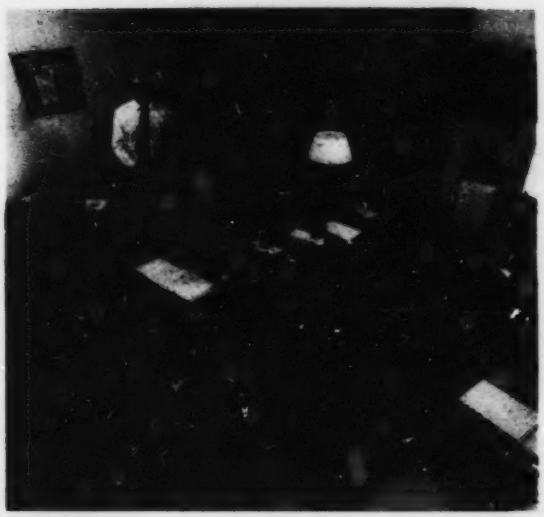
CROISSANCE ANNUELLE MOYENNE
1987-1991 : 24,3 %
1991-1994 : – 8,4 %
1987-1994 : 9,1 %



1. Incluant un préfinancement de 2 062 millions de dollars qui sera utilisé en 1992 et 1993.

Daniel Beauchemin (Communications et Relations publiques), Lise Bégin, Michèle Lemieux, Élisabeth Chevassus et Johanne Daneau, de l'équipe des relations avec les investisseurs.

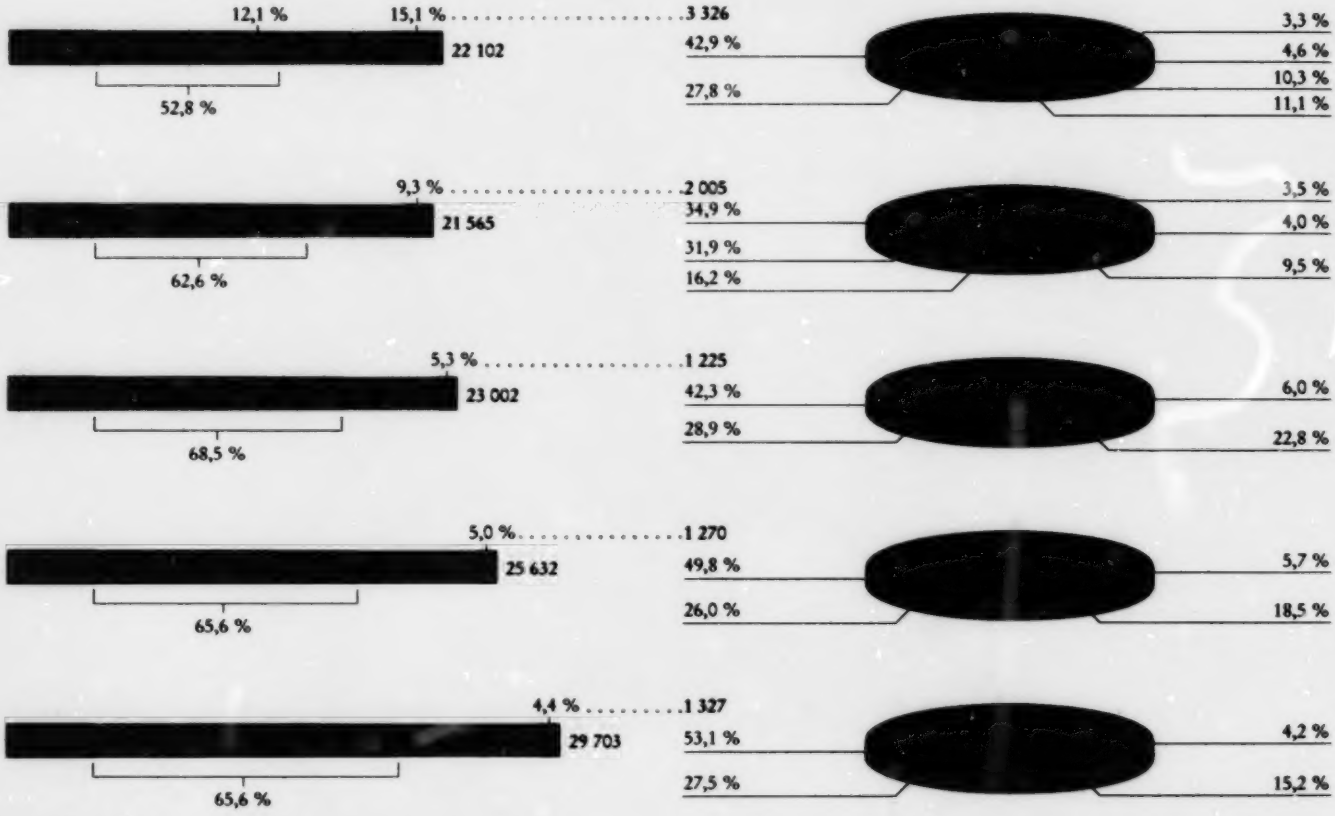
Carolle Hélie, David Blustein, Louis Beaudoin et André R. Marcil, de l'équipe du financement.



Josée Laporte, Gilles Gaudreau et Paul Lacoursière, de l'équipe de la documentation relative au financement.

Composition de la dette[1] par monnaies 1987-1992

(totaux en millions de dollars)

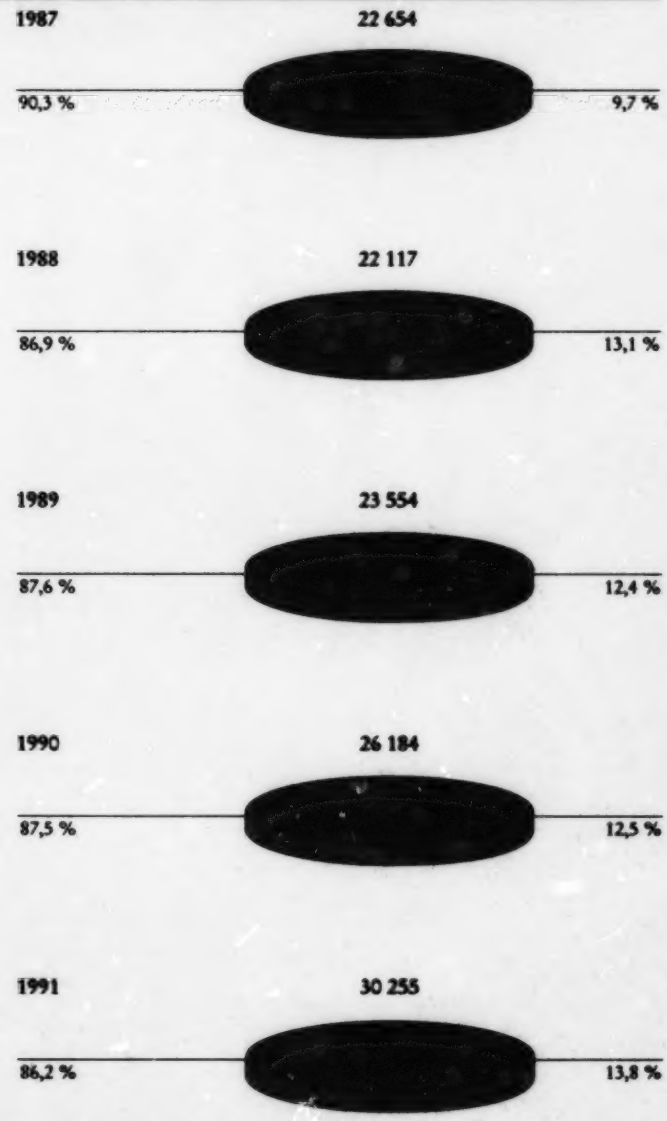


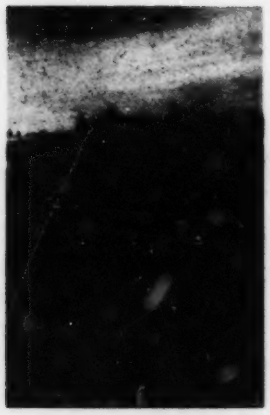
- Dollars canadiens avant les crédits croisés *(swaps)*
- Crédits croisés *(swaps)*
- Dollars des États-Unis
- Autres devises
- Francs suisses
- Deutsche marks
- Yens
- Livres sterling
- Écus
- Florins

1. Inclut la tranche exigible à moins d'un an, mais exclut la dette à perpétuité.

Répartition de la dette totale[1] à taux fixe et à taux variable 1987-1991

(totaux en millions de dollars)





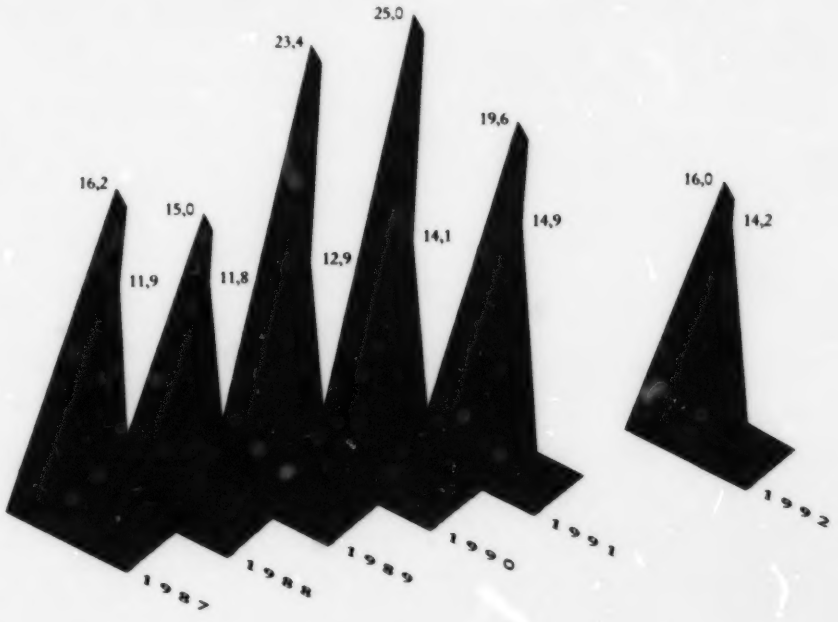
Un groupe d'investisseurs en compagnie de guides autochtones sur la Grande Rivière, à l'embouchure de la Baie James.

1. Inclut la dette à perpétuité.

Vie moyenne des emprunts de l'année et de la dette 1987-1992

(en nombre d'années)

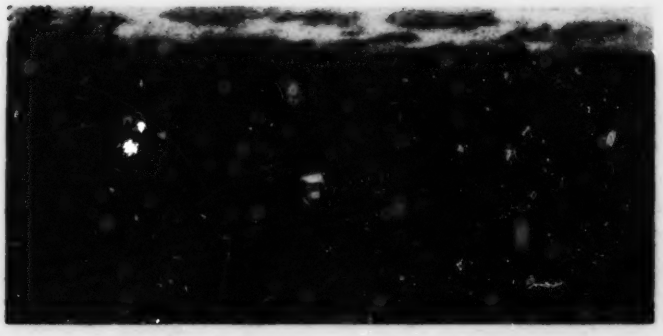
PRÉVISIONS



Vie moyenne des emprunts de l'année

Vie moyenne de la dette

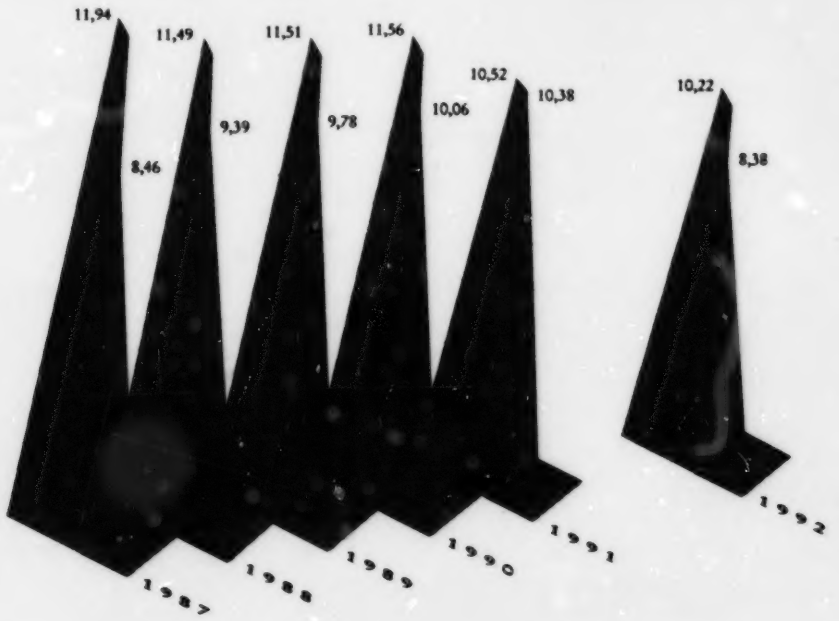
Des partenaires financiers devant l'évacuateur de crue de La Grande-2.



Coût effectif de la dette 1987-1992

(en pourcentage)

PRÉVISIONS



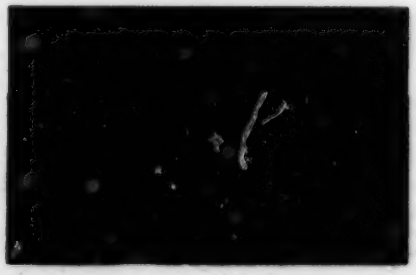
◢ Coût effectif moyen de la dette

◢ Coût effectif moyen des emprunts de l'année

$$\text{Coût effectif de la dette} = \frac{\text{Dette en devises} \times \text{Taux effectif (taux du coupon sur une base semi-annuelle ajusté de l'escompte ou de la prime à l'émission)} \times \text{Taux de change au 31 décembre}}{\text{Dette au taux de change à l'émission}}$$

Programmes de financement à court et moyen termes

Type de financement	Volume autorisé au 31 décembre 1991	Marché	Échéance	En cours au 31 décembre 1991
Marges de crédit bancaires	300 millions $ US ou $ CA	Canada	1 an	17,5 millions $ CA
	40 millions $ CA	Canada	1 an	–
	25 millions $ US	États-Unis	1 an	0,6 million $ US
	5 millions $ US ou l'équivalent en d'autres monnaies	Eurodollar	1 an	–
Lignes de crédit de soutien rotatif	750 millions $ US	Eurodollar	1994	–
	400 millions $ US	Eurodollar	1993	–
	500 millions $ US	États-Unis	1996	–
Papier commercial	2 750 millions $ US ou l'équivalent en $ CA	États-Unis	Max. : 270 jours	55,0 millions $ US
		Canada	Max. : 365 jours	152,6 millions $ CA
	250 millions $ US	Eurodollar	Max. : 365 jours	50,0 millions $ US
Billets à moyen terme multi-devises	1 milliard $ US ou l'équivalent en d'autres monnaies	États-Unis	9 mois et plus	664,6 millions $ US



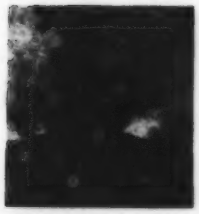
Responsables du financement à Hydro-Québec

Hydro-Québec
Vice-présidence Financement
75, boulevard René-Lévesque ouest
11e étage
Montréal (Québec) Canada
H2Z 1A4

Télécopieur : (514) 289-3733

Téléphone : (514) 289-2518
(514) 289-2112

John A. Hanna
Vice-président exécutif, Finances et Administration

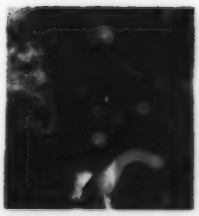


Michel Labonté
Vice-président, Financement et trésorier
(514) 289-2137

André R. Marcil
Directeur, Financement et trésorier adjoint
(514) 289-2156

Claude Germain
Directeur, Gestion financière et trésorier adjoint
(514) 289-2517

David Blustein
Chef de service, Financement
(514) 289-2135



Paul Lacoursière
Coordonnateur, Financement
(514) 289-3627

Michel C. Morin
Coordonnateur, Financement
(514) 289-2515

Lise Bégin
Conseillère, Relations avec les investisseurs
(514) 289-2518

André Rozon
Chef de service, Trésorerie et trésorier adjoint
(514) 289-2716

Zafer Badra
Chef de service, Marchés monétaires et Gestion des risques financiers
(514) 289-4284

Louis Beaudoin
Conseiller, Financement
(514) 289-2134

Carolle Hélie
Conseillère, Financement
(514) 289-3288

Jean-Serge Wolford
Arbitragiste, Fonds d'amortissement
(514) 289-2142

Gilles Gaudreau
Conseiller, Financement
(514) 289-2516

Denis Chouinard
Conseiller, Marchés monétaires et Gestion des risques financiers
(514) 289-2138

Raymond Côté
Conseiller, Marchés monétaires et Gestion des risques financiers
(514) 289-4439

Guy Desrochers
Conseiller, Marchés monétaires et Gestion des risques financiers
(514) 289-4772

Jean Lambert
Conseiller, Marchés monétaires et Gestion des risques financiers
(514) 289-3885

André St-Michel
Conseiller, Marchés monétaires et Gestion des risques financiers
(514) 289-2514

Michel Tremblay
Conseiller, Marchés monétaires et Gestion des risques financiers
(514) 289-2514

Nouvelle émission Juillet 1991

1 100 000 000 $ canadiens

Hydro-Québec

[illegible]

Émission Mondiale
Obligations 10,875%, série HW,
échéant le 25 juillet 2001

Capital et intérêts garantis sans réserve par la

Province de Québec

Prix d'émission : 99,43 pour cent.

Merrill Lynch & Co.

ScotiaMcLeod Inc.

Yamaichi International (Europe) Limited

Lévesque Beaubien Geoffrion Inc.

Wood Gundy Inc.

RBC Dominion valeurs mobilières Inc.

BMO Nesbitt Thomson Ltée.

Credit Suisse First Boston Limited

Deutsche Bank Capital Markets Limited

Goldman Sachs International Limited

IBJ International Limited

J.P. Morgan Securities Ltd.

Nomura International

Swiss Bank Corporation

UBS Phillips & Drew Securities Limited